



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

VICTOR ALMEIDA NOVAL

O PEDAGOGO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Rio de Janeiro
2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

VICTOR ALMEIDA NOVAL

O PEDAGOGO NO AMBIENTE CORPORATIVO

**Monografia apresentada à Faculdade
de Educação da UFRJ como
requisito parcial à obtenção do título
de Licenciado em Pedagogia.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta Lima de Souza.

**Rio de Janeiro
2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

O PEDAGOGO NO AMBIENTE CORPORATIVO

VICTOR ALMEIDA NOVAL

**Monografia apresentada à Faculdade
de Educação da UFRJ como requisito
parcial à obtenção do título de
Licenciado em Pedagogia.**

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Professora Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta Lima de Souza

Professor Avaliador: Prof. Dr. Reuber Gerbassi Scofano

Professor Avaliador: Prof. Me. Frederico Uhl Jardim

**Rio de Janeiro
2017**

AGRADECIMENTOS

Apesar de parecer clichê, não poderia deixar de agradecer primeiramente à Deus por ter me ajudado a chegar até aqui. Todos nós certamente já passamos por momentos de hesitações, talvez por medo do desconhecido, pelas dúvidas e até mesmo por não acreditarmos em nós mesmos. Mas Deus, em sua plena sabedoria, coloca pessoas especiais em nossas vidas, pessoas essas que foram essenciais para que eu conseguisse continuar a minha caminhada.

Agradeço imensamente aos meus colegas de Curso por todos esses anos compartilhando bons sorrisos, conhecimentos e inúmeras horas sem dormir, fazendo trabalhos e mais trabalhos.

Agradeço especialmente a minha Orientadora Prof^a. Dr^a. Marta Lima de Souza, não conseguiria mensurar aqui tamanha importância que teve em meu desenvolvimento como pessoa e como futuro profissional da educação, foram muitos conselhos e também puxões de orelha. É extremamente gratificante e contagiante ver o seu entusiasmo, suas práticas educativas são totalmente condizentes com seu discurso teórico e com aquilo que acredita.

Agradeço a minha Esposa Paula Marcolino, por toda paciência e parceria ao longo desse processo.

Agradeço aos meus pais e avós que sempre me apoiaram a prosseguir, especialmente ao meu avô, Milton Ferreira Noval, que tenho certeza que está lá do céu com seu sorriso enorme estampado no rosto.

Por fim, agradeço àqueles que percebem nossas indecisões, nossas hesitações e tudo o que nos paralisa, e de certa forma gastam um pouco da sua energia conosco, muito obrigado!

"Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender e ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações".

(Carlos Rodrigues Brandão, 2006).

RESUMO

O presente trabalho buscou compreender a atuação do pedagogo no ambiente não escolar, tendo como foco o ambiente corporativo, sendo mais um espaço de atuação para intervenções pedagógicas. Partindo de análises bibliográficas e relatos de experiência, buscou-se conhecer como essa atuação ocorre. Nesse contexto, analisamos brevemente e com base em literatura específica as práticas pedagógicas empresariais, enfatizando a contribuição do pedagogo para as organizações, tanto no desenvolvimento de projetos como na valorização, especialização e desenvolvimento do sujeito, atentaremos para as atribuições, bem como para as possibilidades de atuação do pedagogo no ambiente corporativo. Em LIBÂNEO (1998) e BRANDÃO (1981) tratamos o conceito do que é a Pedagogia, assim como os conhecimentos que constitui o profissional Pedagogo. Já em FONSECA (2007), NOBRE (2007) e EBOLI (2010) relacionamos a Pedagogia com o contexto do ambiente empresarial e a atuação do Pedagogo nesse campo de trabalho. Em seu aspecto geral, a conclusão do presente estudo nos remete que o trabalho do Pedagogo, dentro das organizações, é planejar, organizar e desenvolver ações que garantam a aprendizagem, visando uma relação entre a formação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das pessoas, tornando sujeitos capazes de refletir suas ações e consequentemente gerando valor para as empresas.

Palavras chaves: pedagogo no ambiente corporativo; pedagogia empresarial; práticas pedagógicas empresariais; educação em espaço não escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1: UM PANORAMA SOBRE O CURSO DE PEDAGOGIA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE DO PEDAGOGO.....	11
CAPÍTULO 2: O PEDAGOGO NO AMBIENTE CORPORATIVO.....	16
CAPÍTULO 3: O TRABALHO PEDAGÓGICO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES...	20
3.1 A educação corporativa como proposta de formação.....	22
3.1 E-learning na educação corporativa.....	24
3.1 Atuando na área de T&D.....	27
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

INTRODUÇÃO

A origem desse trabalho nasceu devido ao interesse de estudar sobre a atuação do Pedagogo em ambientes corporativos. Durante todo meu percurso acadêmico na Universidade Federal do Rio de Janeiro pude observar os conflitos quanto à formação da identidade do Pedagogo e o vasto campo de trabalho que esse profissional pode estar inserido, soma-se também minhas experiências profissionais em estágios, projeto de extensão, grupos de pesquisa e eventos acadêmicos.

Geralmente, o pedagogo tem-se caracterizado como profissional responsável pela docência e especialidades da educação. O Artigo 2º da Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006, diz que as diretrizes do currículo do curso de Pedagogia destinam-se à formação para o exercício da docência na Educação Infantil, Ensino Fundamental (séries iniciais), Educação de Jovens e Adultos (EJA), Ensino Médio (disciplinas pedagógicas na modalidade Normal) e em cursos de Educação Profissional que sejam previstos conhecimentos pedagógicos, assim como sua participação na organização e gestão de assuntos educacionais, sejam eles em espaços escolares ou não.

Sabemos que o conceito de Educação extrapola à sala de aula, observamos que está em diversos ambientes e espaços, assim como também extrapola o ensino de múltiplos saberes. Ela se faz presente no ambiente familiar, religioso, nas relações sociais e de trabalho. Quando pensamos em uma Educação sistematizada, isto é, intencional e com objetivos determinados, temos então o Pedagogo como um dos principais agentes a favor da Educação. Para além disso, o Pedagogo mostra-se cada vez mais inserido no mercado de trabalho e em ambientes que até então não ocupava. Ainda assim, em sua totalidade, são poucos os profissionais da educação que estão desvinculados da escola propriamente dita, e inseridos em outras atividades do mundo do trabalho, como em empresas, mesmo que esse trabalho se refira à educação, mas em uma perspectiva extraescolar.

Desde o início da minha graduação em Pedagogia, tive interesse de voltar minha formação para a Educação em espaços não escolares, mais especificamente para Educação Corporativa. Como o direcionamento do projeto pedagógico do curso de Pedagogia da UFRJ era pelo magistério, ou seja, a ênfase na docência, em especial a Educação Básica e pública, eram poucas as disciplinas que abordavam a formação do Pedagogo em ambientes extraescolares.

Tive a oportunidade de realizar um trabalho de pesquisa ao cursar a disciplina optativa de Pedagogia Empresarial, em 2015/2 e de analisar a estrutura de organização das disciplinas do curso de Pedagogia. Pude notar que não há um direcionamento específico para a atuação do pedagogo em ambientes corporativos, fato esse que dificulta a inserção e conhecimento das possibilidades de atuação desse profissional nos processos produtivos. Por essa razão e, também, porque a escola constitui-se em um local de trabalho bastante conhecido dos pedagogos, esses profissionais limitam à sua procura a essas instituições. Acredito que a ausência de disciplinas voltadas para a educação em espaço não escolares é um reflexo histórico, onde o curso de Pedagogia era apenas formador de docentes e cujo papel central era atuar na alfabetização de crianças, jovens e adultos.

Diante da possibilidade de atuação do Pedagogo em ambientes corporativos, passei a questionar sobre como seria o desenvolvimento do seu trabalho nesse espaço, foi então que surgiram as questões desse estudo:

- Qual é o papel do Pedagogo no ambiente corporativo?
- Como se dá sua atuação?

Como futuro profissional da educação, sinto a necessidade de realizar esta pesquisa com a intenção de possibilitar a compreensão da capacidade de atuação profissional do Pedagogo em ambientes que extrapolam as unidades escolares, aumentando a sua área de atuação.

Ao ingressar no curso de Pedagogia, fiz estágios dentro de organizações, onde pude aprender, de forma participativa, como é o envolvimento do pedagogo frente aos desafios educacionais de uma empresa, qual a sua importância para o cumprimento de um planejamento estratégico, como as empresas estão enxergando este profissional, qual a importância de estimular o desenvolvimento dos trabalhadores e quais ferramentas e estratégias utilizadas pelos pedagogos para alcançarem esses objetivos.

Destaco que, ao cursar a disciplina optativa de Pedagogia Empresarial, aguçou ainda mais meu interesse sobre o assunto e me fez relacionar o quão pouco é discutido este tema dentro do nosso curso. A quase ausência deste debate no nosso currículo motivou-me a pensar nesta pesquisa, tendo em vista a possível contribuição aos alunos que, assim como eu, possuem interesse neste campo de estudo.

O objetivo deste trabalho é justamente contribuir com o entendimento sobre como é desenvolvido o trabalho pedagógico dentro dos espaços corporativos e como se dá o papel do Pedagogo nesse cenário, visto que uma empresa se constitui de diversos espaços educativos. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa, com base em bibliografia específica.

O capítulo 1 apresenta uma breve análise do Curso de Pedagogia no Brasil e a formação da identidade do Pedagogo, a fim de compreender como foi pensado a estrutura do curso e como se deu seu desenvolvimento com ênfase na docência. Para isto, utilizamos Decretos de Leis e nos apoiamos em autores como Nóvoa (1995), Furlan (2008), Adriano (2013), Libanêo (1998, 2004, 2006 e 2008), Brandão (1981), Nobre (2007), Fonseca (2007, 2008), Ribeiro (2008) e Greco (2005).

No segundo capítulo, exploramos a inserção do Pedagogo no ambiente corporativo, e sua atuação, a fim de identificar quais conhecimentos esse profissional detém. Para isto, também utilizamos documentos oficiais, assim como buscamos subsídios teóricos nas contribuições de Fonseca (2007), Ribeiro (2008), Greco (2005), Libanêo (2005), Eboli (2010), Gonçalves (2013).

Por fim, no terceiro capítulo investigamos qual é efetivamente o papel do Pedagogo no ambiente corporativo e como se desenvolve o seu trabalho frente a esse campo de atuação. Deste modo, nos baseamos nas sustentações teóricas de autores como Gutierrez (2009), Eboli (2010), Marras (2007), Tarapanoff (2006).

O Objetivo principal dessa pesquisa foi justamente identificar o que faz o “Pedagogo Empresarial”. No próximo capítulo, apresentamos um breve panorama da formação do Pedagogo com base na história e nos documentos legais.

CAPÍTULO 1: UM PANORAMA SOBRE O CURSO DE PEDAGOGIA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE DO PEDAGOGO

O Curso de Pedagogia no Brasil, ao longo de sua história, teve os processos educativos como objeto de estudo, era-lhe atribuído o estudo da forma de ensinar. Sua criação ocorreu em 1939, através do Decreto-Lei nº. 1.190, quando foi organizada a Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil.

Art. 1º A Faculdade Nacional de Filosofia, Ciências e Letras, instituída pela Lei n. 452, de 5 de julho de 1937, passa a denominar-se Faculdade Nacional de Filosofia. Serão as seguintes as suas finalidades:

- a) preparar trabalhadores intelectuais para o exercício das altas atividades de ordem desinteressada ou técnica;
- b) preparar candidatos ao magistério do ensino secundário e normal;
- c) realizar pesquisas nos vários domínios da cultura, que constituam objeto de ensino. (Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939).

Nesse primeiro momento, o Curso de Pedagogia tratava separadamente o conteúdo da Didática do campo da Ciência Pedagógica. Aqueles que completassem três anos de estudos em conteúdo específico da área de educação, tornavam-se técnicos em educação e lhe eram concedidos o título de Bacharel. Para atuarem como professores era necessário completarem mais um ano de estudo dedicado ao campo da Didática, e com sua conclusão, obtinham-se o título de Licenciatura. Esse modelo curricular ficou conhecido como 3+1.

Cabe ressaltar que nesse período o Brasil passava por transformações no setor político, social e econômico. Marcado também por um intenso debate político relacionado às questões educacionais, a década de 1930 se destaca devido as discussões sobre a formação docente nas diversas esferas da sociedade.

É nesse contexto, que a Educação surge como propulsora do desenvolvimento do nosso país, assim como, fator potencializador para a ascensão social. Podemos evidenciar tal importância através das palavras de Nóvoa:

No princípio do século XX (...) é alimentado pela crença generalizada nas potencialidades da escola e na sua expansão ao conjunto da sociedade (...). A escola e a instrução encarnam o progresso: os professores são os seus agentes. (NÓVOA, 1995, p. 19 apud FURLAN, 2008, p. 2).

Desde sua origem, o curso de Pedagogia, tinha seu objetivo a formação do Pedagogo como docente e técnico em educação, possibilitando-lhe conhecimentos que lhe garantisse a condição de educador, conforme constatamos em Adriano (2013):

O curso de pedagogia, criado em 1939 no âmbito da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, tinha como objetivo formar professores para atuar no ensino secundário e, também, formar o técnico em educação, profissional que ocupava os cargos de inspetoria escolar, coordenação pedagógica, organização burocrática do ensino, dentre outras. (ADRIANO, 2013, p.14).

Com o passar do tempo houve novas demandas sociais, econômicas e educativas, fazendo com que o curso de Pedagogia passasse por processos de reformulação. Visando então o desenvolvimento socioeconômico e atendendo às necessidades à época, em 1968, com a Lei da Reforma Universitária, nº 5.540, o curso passou também a ofertar outras habilitações aos seus concluintes, de acordo com o trecho abaixo:

Art. 30. A formação de professores para o ensino de segundo grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior. (BRASIL, 1968, p. 13)

Logo após a Reforma Universitária, em 1969, o Parecer CFE nº.252, fixou a duração do curso de Pedagogia em 4 anos, unindo os campos de estudo antes separados pelo esquema 3+1. Criava-se então, o título de Especialista, onde era assegurado as seguintes habilitações aos seus concluintes: Administração Escolar, Orientação Educacional, Supervisão Escolar, assim como Professor para ministrar disciplinas pedagógicas do curso Normal, magistério de 2º Grau. Houve muitos movimentos, tanto de professores como de grupos estudantis, no sentido de se definir a identidade desse profissional ligado à sua área de atuação, bem como seu campo de trabalho.

Após anos de muito debate no campo da educação, apenas na década de 90 é que ocorre a reestruturação do curso de Pedagogia nas Universidades. Com a LDBEN 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o curso passa a ter como objetivo não apenas a formação do Pedagogo docente, mas também a formação do educador com uma visão ampla sobre a educação. Nesse cenário, apresentam-se as disciplinas sobre os Fundamentos Teóricos da Educação nos cursos de Pedagogia.

Podemos observar que o processo de construção da identidade do Pedagogo vai se constituindo ao longo da história da educação no Brasil. Também na década de 90, com a reestruturação do curso nas Universidades, os concluintes do curso de Pedagogia (já sendo 4 anos de estudo) passam a ter a habilitação em docência na Educação Especial, Educação Infantil, EJA, entre outras.

A Pedagogia, segundo Libâneo (1998), é uma ciência que tem a prática social da educação como objeto de investigação e de exercício profissional, ou seja, tem como objetivo investigar o processo educativo que pode estar presente – desde que seja intencionado – em todo lugar, seja em casa, na escola, em uma organização, na empresa, dentre outros ambientes. Brandão (1981) afirma em seu livro “O que é Educação” que:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações. (...) Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor não é seu único praticante. (BRANDÃO, 1981, p.7-9)

Baseado nas citações de Libâneo e Brandão, não se deve fechar os olhos e acreditar que o processo educativo esteja presente apenas na escola, deve-se apostar em programas de intervenção pedagógica que extrapolem a de sala de aula, até mesmo em ambientes corporativos. Como vimos anteriormente, e de acordo com Libâneo (1998), a formação do pedagogo no Brasil iniciou-se por volta do ano 1939, quando foi regulamentada a primeira turma de Pedagogia. Cabe lembrar que tal formação previa o título de bacharel em Pedagogia, naquela época conhecido como “técnico em educação”. Ao falar de educação é necessário citar algumas leis que amparam a mesma.

- Em 1961, tivemos a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 4024/61, que fixava as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, incluindo o acesso ao nível superior para os egressos do ensino médio;
- Em 1971, em pleno regime militar, tivemos a segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 5692/71, que fixava as Diretrizes e Bases para o ensino de 1 e 2 graus, e dava outras providências, e;

- Em 1996, no contexto de redemocratização do Brasil, tivemos a terceira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, após 8 anos de debate na Câmara dos Deputados Federais, em Brasília. Esta LDBEN 9394/96 estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e está em vigor, buscou modificar o sistema educacional brasileiro, a fim de regulamentar tanto nas áreas de formação de professores e gestão escolar quanto na área de currículo.

Além da LDBEN 9394/96, em 15 de maio de 2006 foi outorgada a Resolução CNE/CP nº. 1 que, segundo citado no Art. 1º da mesma, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura, definindo princípios, condições de ensino e de aprendizagem, procedimentos a serem observados em seu planejamento e avaliação, pelos órgãos dos sistemas de ensino e pelas instituições de educação superior do país. O artigo 3º da Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006 diz que:

O estudante de Pedagogia trabalhará com um repertório de informações e habilidades composto por pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, cuja consolidação será proporcionada no exercício da profissão, fundamentando-se em princípios de interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética. (BRASIL, 2006, p.1)

O profissional formado em Pedagogia é habilitado a atender a demanda socioeducativa de cunho formal, não-formal e informal, podendo assim atuar em escolas, em movimentos sociais, em empresas, em educação de jovens e adultos, em serviços de psicopedagogia, dentre outras funções. Assim dispõe a Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006:

IV – Trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo.

(...)

XIII – Participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares. (BRASIL, 2006, p. 2)

Em consonância com o tema desta pesquisa, ressalta-se a atuação do Pedagogo em espaços não escolares, atuando em empresa que tem em sua

estrutura, Departamentos de Recursos Humanos, nos quais, em geral, existem programas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento).

Ao retratarmos a contextualização histórica do curso de Pedagogia no Brasil, percebemos as modificações na estrutura do Curso, assim como, na definição da identidade do Pedagogo. Marcado pela dualidade entre bacharelado e licenciatura, a identidade desse profissional perpassou por vários fatores, como por exemplo as modificações históricas, socioeconômicas, de concepções educacionais e de legislação.

Segundo Libâneo (2002), existe uma diversidade de práticas educativas intencionais em nossa sociedade, configurando-se em ações pedagógicas, no âmbito escolar e extraescolar, assim, ele considera que:

O pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica. (LIBÂNEO, 2002, p. 68)

Com isso, entendo que o Pedagogo se constitui de conhecimentos mais amplos referente aos processos educativos, não se limitando apenas à docência. Apesar do curso de Pedagogia, atualmente, ter como base a formação do Pedagogo Professor, existe em seu currículo, um direcionamento que nos possibilita um estudo de disciplinas para além da docência propriamente dita. No próximo capítulo iremos explorar como se deu a inserção do Pedagogo no ambiente corporativo.

CAPÍTULO 2: O PEDAGOGO NO AMBIENTE CORPORATIVO

A cada vez que se fala em Pedagogia, é comum relacioná-la ao âmbito escolar, muito se deve a isso pelo seu próprio processo histórico, o que limita sua abrangência, pois a educação, seja ela intencional ou não, permeia diversos campos de nossa sociedade.

A “Pedagogia Empresarial” corresponde aos processos educativos dentro das empresas, em termos de recursos humanos, planejamento educacional, avaliação e desenvolvimento, detecção e análise de necessidades de formação, etc., apresenta seu enfoque nas reflexões e ações educativas no âmbito empresarial, buscando responder à problemática da formação nesse contexto não escolarizado.

Fonseca (2007) cita que foi na década de 80 que surgiram os primeiros rumores da Pedagogia Empresarial, nome dado a cursos universitários que tinham como objetivo qualificar profissionais para atuarem no âmbito empresarial, visando os processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa. Constituía-se então o que seria o foco da Pedagogia Empresarial.

Nobre (2007) afirma que o curso de Pedagogia passa por um processo de reestruturação levando em consideração a possibilidade de atuação dos profissionais da educação em outros setores de trabalho, além da escola.

Existem várias formas de praticar a educação no meio em que vivemos, e todas elas, desde que sejam intencionadas podem ser chamadas de ações pedagógicas. Com base nestes aspectos, surgiu a possibilidade de incluir no quadro de funcionários de uma empresa, um profissional com conhecimentos pedagógicos para realizar intervenções e melhorar o ambiente empresarial, a fim de desenvolver a aprendizagem contínua de seus colaboradores.

Cabe ressaltar que o cenário político e econômico da década de 80 estava permeada por diversos sujeitos. O grande marco desta década é o processo de redemocratização do país, que após ver o declínio da ditadura militar, atinge em 1985 um novo marco democrático. No cenário econômico, o Brasil atravessava a maxidesvalorização do Cruzeiro, moeda corrente, causando uma grave crise econômica.

Ribeiro (2008) diz que:

A Pedagogia na Empresa caracteriza-se como uma das possibilidades de formação/atuação do pedagogo bastante recente, especialmente no contexto brasileiro. Tem seu surgimento vinculado à ideia da necessidade de formação e/ou preparação dos Recursos Humanos nas empresas. Nem sempre, no entanto, as empresas preocuparam-se com o desenvolvimento de seus recursos humanos, entendidos como fator principal o êxito da empresa. (RIBEIRO, 2008, p.9)

Tomando como base a consideração da realidade atual das organizações, é fato que o capital intelectual do qual dispõem é um dos mais relevantes recursos, de tal forma que diversas empresas, em todo o mundo, cada vez mais investem no desenvolvimento de seus trabalhadores.

Assim, mesmo que considerem que o fator monetário seja vital para qualquer organização, também reconhecem que é precisamente por intermédio das pessoas que as decisões são tomadas. Dessa forma, é o próprio sujeito que pode multiplicar os recursos financeiros da organização, por meio das decisões e atitudes que toma em seu gerenciamento.

Segundo Gonçalves (2013), a verdadeira riqueza geradora de sustentabilidade e vantagem competitiva à empresa, são os seus próprios trabalhadores. Nesse aspecto, não se incluem apenas o seu empenho ou ações, mas também outras questões, como os conhecimentos, as experiências, a motivação, os interesses, as atitudes, as habilidades, as potencialidades, etc. Quando se observa as diversas partes inter-relacionadas por meio de uma estrutura institucional, se pode perceber de forma abrangente o quanto é imprescindível estimular o desenvolvimento e o crescimento dos sujeitos.

Valorizar o indivíduo, nessa perspectiva, é algo que se fundamenta na consideração de que o ser humano é protagonista de todos os processos organizacionais, estabelecendo-se a partir dessa visão uma disciplina que proporciona o crescimento e a aprendizagem pessoal. Para Senge (2013, p. 37), essa disciplina “transcende as competências e as habilidades, ainda que se baseie nelas; transcende a abertura espiritual, ainda que requeira crescimento espiritual; significa abordar a vida como uma tarefa criativa”. (SENGE, 2013, p. 37).

Ao mesmo tempo, de acordo com Viedma-Martí (2012), mesmo que os ativos financeiros, os equipamentos, etc., representem recursos indispensáveis para as

organizações, o talento humano é fundamentalmente importante, visto que é através dele que se estabelece o impulso criativo.

É responsabilidade das pessoas o planejamento e a produção dos bens e serviços, o controle da qualidade, a distribuição dos produtos, a garantia dos recursos financeiros e o estabelecimento dos objetivos e estratégias para a organização. Quando não há eficiência em termos de pessoal, a organização se vê impossibilitada para atingir os seus objetivos. O trabalho de valorização do sujeito sugere, deste modo, uma influência nas relações entre a organização e seus trabalhadores, a tomada de diversas decisões sobre essas relações, de forma a influenciar positivamente a eficiência pessoal e empresarial.

Atualmente, os meios tecnológicos e as informações são acessíveis a todas as organizações, mas de nada são uteis se não temos pessoas capazes, o que torna efetivamente o sujeito o agente principal no ambiente corporativo. Esse aspecto nos leva a refletir a importância da capacitação, do desenvolvimento e da aprendizagem contínua, para que o potencial intelectual e as experiências possam ser estímulos constantes, gerando uma relação mútua de ganha-ganha entre os trabalhadores e as organizações.

Pulakos (2014) ressalta que quando uma empresa compreende a dimensão do capital humano como prioridade chave e lhe atribui a importância necessária, o capital intelectual se reverte no valor mais importante que ela possui. Os avanços tecnológicos e os recursos financeiros são fundamentais à produtividade que o mercado exige das empresas, embora, na atualidade, o êxito depende, fundamentalmente, da flexibilidade e da capacidade de inovação das pessoas que participam nas empresas.

Dessas considerações se pode depreender, segundo Neves et al (2013), que quando a empresa conta com indivíduos que têm desenvolvidos o seu potencial e sua qualidade na tomada de decisões, a qualidade do serviço prestado aos clientes também se eleva. Quando se valoriza essa capacidade, as organizações ganham em segurança, diante de uma conjuntura que vincula o êxito aos acertos decisórios em um cenário de grandes incertezas, ao controle das ações dos agentes do entorno para ajustar a estratégia da organização.

O papel das organizações na aprendizagem de seus trabalhadores se amplia cada vez mais e a “Educação Corporativa”, agente propulsora no desenvolvimento de pessoas, passa-se a preocupar-se, além do treinamento tradicional, projetado para

transmitir conhecimentos específicos, busca também o desenvolvimento contínuo de seus trabalhadores.

Ao saber que os sujeitos são os principais responsáveis pela produção, as organizações passaram a se preocupar em realizar treinamentos e capacitações com seus funcionários, a fim de obter sujeitos criativos e capazes de exercer tais funções no seu local de trabalho.

Levando em conta tal preocupação, Greco (2005) afirma que devido a esta ação, o mercado de trabalho não abriga mais o trabalhador mecanizado, mero executor de tarefas, personificado na figura robótica do personagem do filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin, na época da Revolução Industrial, pelo contrário, exige o trabalhador pensante, criativo, proativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe, dentre outras capacidades.

É neste contexto, que se insere boa parte das preocupações do “Pedagogo Empresarial”, cabe a ele estimular a formação contínua e atualizada dos profissionais da empresa, com o objetivo de desenvolver competências e habilidades essenciais para que o funcionário também tenha uma boa qualificação.

Com isso, o Pedagogo passa a ter espaço no ambiente corporativo para solucionar problemas, elaborar projetos, formular hipóteses, visando à melhoria dos processos instituídos, garantindo a qualidade do atendimento e contribuindo para formação contínua dos trabalhadores. A maneira de atuar na empresa deve buscar modificar o comportamento dos trabalhadores de modo que estes melhorem tanto quanto às suas qualidades quanto ao desempenho pessoal e profissional. Sua atuação é ampla, extrapolando o âmbito educacional, podendo realizar práticas educativas com pessoas que fazem as instituições e empresas de todos os tipos, portes e áreas, tais como: indústrias, construção civil, órgãos municipais, estaduais e federais, escolas, hotéis, ONGs, instituições de capacitação profissionais entre outras.

O domínio de conhecimentos, técnicas e práticas do Pedagogo somado à experiência dos profissionais da área de recursos humanos, constituem instrumentos importantes para a atuação na gestão de pessoas: coordenando equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; evidenciando formas educacionais para aprendizagem organizacional e gerando mudanças culturais no ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 3: O TRABALHO PEDAGÓGICO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O papel das organizações na aprendizagem de seus funcionários se amplia cada vez mais e a educação corporativa, enfocada no desenvolvimento dos trabalhadores, apresenta-se como condutora nesse processo de ensino-aprendizagem. Esse modelo difere do treinamento tradicional, projetado para transmitir apenas conhecimentos técnicos e específicos, busca práticas que reforçam a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, orientando a necessidade de formação e acompanhando o desenvolvimento dos indivíduos.

As empresas que privilegiam a educação corporativa, normalmente, criam setores específicos de Treinamento e Desenvolvimento, algumas delas criam até suas próprias universidades corporativas, obtendo retorno do investimento em níveis superiores ao treinamento tradicional, incrementando o aperfeiçoamento constante de seus trabalhadores.

Segundo Eboli (2010), a educação corporativa corresponde a uma resposta ao momento em que se dá a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, quando ocorreu uma troca de paradigma na gestão de empresas, o que gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cederam espaço para estruturas horizontais e amplamente descentralizadas.

A rígida divisão entre trabalho mental e manual foi eliminada e as tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.

Se no primeiro exemplo de administração a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e submetido à rotina, os novos modelos de gestão mostram que a produção se encontra fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, no uso da tecnologia com automação flexível. (EBOLI, 2010)

Na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. Cabia à cúpula

administrativa a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente de negócios, assim como criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa.

Eboli (2010) revela que o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura que esteja voltada ao desenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Para criar esse novo perfil as empresas necessitam implantar sistemas que privilegiem o desenvolvimento das atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico instrumental.

Para Bohlander et al (2010), a educação corporativa pode ser definida também pelas instituições que se dedicam a ela. Nesse sentido, argumentam:

Este é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade e abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de pessoas da organização, clientes, consumidores, fornecedores, franqueados, terceirizados e até mesmo comunidade. Nesse sentido, a universidade corporativa está associada à ideia **de educação corporativa**. É o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. A educação corporativa pode se dar através de parcerias entre universidades e empresas visando manter o profissional em contato com processos educacionais; suas disciplinas estão mais ligadas às práticas do negócio e, com isso, a visão prática de treinamento e desenvolvimento convencionais cede lugar à ousadia, quebra de paradigmas. (BOHLANDER *et al*, 2010, p. 72)

As universidades corporativas se apresentam como diferencial, elas promovem programas de capacitação orientado aos objetivos da organização, sendo assim um agente de mudança organizacional, elevando a qualificação, o conhecimento, as competências e habilidades dos trabalhadores. Esse modelo necessita orientar seu desenvolvimento no sentido de práticas formativas que enfrentem os desafios postos para a organização como um todo.

Deste modo, tanto as organizações quanto as pessoas, que se encontram pressionadas pela necessidade de investir em seu desenvolvimento em um mercado a cada dia mais competitivo e excludente, permanecerão capazes de assumir

atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e de exigências.

3.1 A educação corporativa como proposta de formação

As ações de formação baseadas na educação corporativa se referem ao conjunto de oportunidades de aprendizagem, proporcionado pelas organizações, que apoiam o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional do trabalhador. Porém, nem todas as situações que proporcionam a aprendizagem, dentro das organizações, são ações formais e intencionais. A educação corporativa tem em vista o desenvolvimento das competências, cujos objetivos são mais complexos e mais difíceis de planejar, executar e avaliar do que as ações voltadas para o ensino-aprendizagem de conhecimentos técnicos, que por sua vez, também é parte integrante desse processo.

Ainda assim, as ações voltadas para a formação e desenvolvimento do sujeito, apresentam melhores resultados quanto à capacidade de aprendizagem à prática laboral de cada indivíduo, em seu desempenho individual e como membro de uma equipe de trabalho:

Quaisquer que sejam os grupos de competências que se deseje desenvolver numa ação de educação corporativa, sempre deve ser incluído o desenvolvimento de dois tipos de competências:

- a) competências vinculadas a habilidades pessoais, interpessoais e sociais;
- b) competências para aprender a pensar.

Em outros termos, propomos que cada ação pedagógica busque apoiar o trabalhador, de forma complementar ao objetivo principal, para desenvolver as competências destinadas a melhorar aspectos de sua personalidade que o levarão a viver mais integralmente e harmoniosamente consigo mesmo e com os outros. Além disso, devem melhorar suas estratégias para pensar e aprender a aprender. (GUTIERREZ, 2009, p, 68)

Como exemplos de competências para melhorar habilidades pessoais e interpessoais, considera Gutierrez (2009) o desenvolvimento de uma imagem positiva de si mesmo, a autoconfiança, a capacidade de trabalhar individualmente e em equipe, a liderança situacional, a resolução de conflitos e a negociação.

Desenvolver competências para pensar melhor, segundo Gutierrez (2009, p. 70) é “uma maneira prática de concretizar a ideia de que cada pessoa deve aprender

a aprender, para ter ferramentas para enfrentar a mudança permanente e o melhoramento contínuo”.

É importante ainda assinalar que a formação voltada para o desenvolvimento de competências não significa ignorar o ensino de conteúdo. Ao contrário, como observa Marras (2007), os conteúdos adquirem um novo sentido e valor, postos a serviço do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes, e não somente no marco da aquisição de conhecimentos:

Como é natural nos processos de modernização de setores e instituições, os conteúdos estão em construção, sujeitos a precisões e/ou modificações à medida que o processo amadurece. Por vezes, os tempos reais das decisões modernizadoras não coincidem com os tempos da capacitação. Estas circunstâncias podem ser vistas com uma ameaça, mas também como uma oportunidade para avançar na socialização e no diálogo dos processos e o desenvolvimento das competências requeridas. (MARRAS, 2007, p. 74)

Uma ideia que poderia sintetizar o sentido central dessa assertiva é que, para processos de formação que causem impacto no desenvolvimento das pessoas e na vida laboral, são necessários objetivos, conteúdos, mas, sobretudo, significados, relevância para as pessoas e para a organização.

A formação poderia, assim, ser vista como um processo gradual e cumulativo, em que cada ação deve ir apoiando-se na anterior, e o desenvolvimento de estratégias cognitivas deve ser centrado na pessoa do trabalhador, na sua autonomia crescente para desenvolver a autoaprendizagem e para o desenvolvimento contínuo.

Em que pesem essas considerações, também pondera Bitencourt (2004, p. 59) que os tempos de crise são bastante ricos em aprendizagens para a área de recursos humanos das corporações. Ser desafiado a diminuir os custos, manter a motivação e garantir a produtividade da equipe não é tarefa simples em tempos de insegurança, mas, certamente, pode ser algo que traz enormes recompensas.

Para a autora, duas premissas devem ser respeitadas nesse tipo de iniciativa ou de situação: a manutenção do conhecimento na empresa e a capacidade de adaptação do fator humano a novas estratégias. Para isso, a estruturação de um programa de educação corporativa que acompanhe as necessidades do momento e os futuros desafios se tornam fundamentais.

Portanto a educação corporativa visa também, através de suas várias ferramentas, desenvolver nos trabalhadores a capacidade de adaptação e de intervenção destes em um determinado contexto.

Para Eboli (2010), um programa de educação corporativa eficaz serve à estratégia da organização, segue seu ritmo de mudanças e dissemina os conceitos chave (visão, missão, valores, forma de fazer negócios) que caracterizam a cultura organizacional. A efetividade dessa espécie de programa pode ser constatada quando as equipes se mostram preparadas e motivadas para alcançarem as metas estabelecidas, quando se encontram líderes capazes de conduzir as equipes aos resultados e a empresa funciona de forma integrada entre seus processos, trabalhadores e objetivos.

A autora também ressalta que, evidentemente, não basta apenas observar os conhecimentos intrínsecos da empresa. As necessidades de desenvolvimento referentes ao comportamento e às competências técnicas também devem ser corretamente abordadas, assim como as possibilidades de desenvolvimento de aspectos como a criatividade e a capacidade de inovação de cada indivíduo.

3.2 E-learning na educação corporativa

A educação corporativa adotou o e-learning como uma forma estratégica e proveitosa para efetuar seus projetos e programas educativos. A aprendizagem dos funcionários apresenta melhorias, sendo mais vantajoso esse sistema do que muitas das experiências de classes presenciais.

Segundo Ricardo:

No Brasil, as experiências de e-learning corporativo estão contribuindo para a expansão desta modalidade, inclusive, nas universidades. O e-learning modificou os cursos substancialmente nas ações educativas, tornando-as mais atraentes e interativas. Além disso, para as empresas, é essencial que os empregados, colaboradores e a sociedade tenham a capacidade de solucionar problemas e promover a inovação na corporação e na própria sociedade. (RICARDO, 2006, p. 4)

A efetividade de um programa de capacitação e desenvolvimento e-learning é importante para os administradores da educação corporativa e deve, segundo Ricardo (2006), permitir analisar o alcance do programa, os benefícios e as melhorias que devem ser realizadas. Para tanto, sugere o modelo de Kirkpatrick como forma

sistemática de analisar a efetividade de qualquer capacitação, em quatro níveis progressivos: reação, aprendizagem, comportamento e resultados:

Com todas as vantagens oferecidas pelo e-learning corporativo quanto à progressividade, consistência, redução de tempos, redução de custos, maior produtividade, impacto na rentabilidade, dentre outros, é necessário que se saiba como medir a efetividade dessa modalidade, para constatar que o projeto agrega valor e assegurar o êxito em uma estratégia completa, que envolva diferentes áreas de uma corporação. (RICARDO, 2006, p. 46)

Existem vários modelos para avaliar a efetividade da educação corporativa, seja presencial ou através do e-learning. Alguns autores, oferece uma opção bastante completa sobre o tema, situando-se no modelo definido acima, agregando um nível a mais de avaliação, referente ao retorno sobre o investimento. Acrescenta Tarapanoff (2006) que algumas empresas apresentam índices significativos de diminuição de custos com aprendizagem através do e-learning.

A autora ressalta que um modelo clássico para o trabalho em educação corporativa é o exposto por Kirkpatrick, porque permite avaliar tanto a capacitação tradicional através do instrutor, como o sistema de aprendizagem eletrônico ou e-learning, pela internet, intranet ou CD-ROM.

O modelo de Kirkpatrick se compõe de quatro níveis progressivos, destacados por Tarapanoff (2006):

a) Nível 1, que compreende a reação, ou seja, como o aluno reage à capacitação. Nesse nível, os alunos avaliam a capacitação quando finalizam o programa. O principal objetivo é encontrar informação valiosa sobre o curso. Trata-se de observar se suas expectativas foram correspondidas, se houve suficiente explicação, se o tratamento do tema foi adequado, dentre outras questões. É difícil medir a aprendizagem, pois ressalta a reação dos alunos.

b) Nível 2, que compreende a aprendizagem do aluno. Esse nível permite que sejam medidos os resultados da aprendizagem: se os alunos obtiveram o conhecimento, as habilidades e atitudes planejadas nos objetivos. Para isso, Kirkpatrick recomenda que se faça um exame prévio e posterior à capacitação, para comparar os resultados e observar o primeiro efeito do trabalho. Para os pesquisadores, este tipo de avaliação não é tão comum como a anterior, mas a informação obtida demonstra resultados superiores do e-learning em geral.

c) Nível 3, que compreende o comportamento ou se o que foi aprendido está sendo aplicado ao trabalho. Quando a empresa opta por um programa e-learning, um de seus principais questionamentos é se através desse tipo de treinamento, os conhecimentos e habilidades poderão ser retidos e aplicados no trabalho diário. Nesse sentido, esse nível de avaliação pretende reconhecer se o comportamento dos alunos mudou em função da aprendizagem. O autor recomenda que essa avaliação seja realizada alguns meses após a capacitação, para que os alunos possam aplicar o que aprenderam. Os meios mais utilizados são pesquisas ou entrevistas aos alunos, aos supervisores e, mesmo, aos clientes, para comprovar uma mudança no comportamento em virtude da capacitação.

c) Nível 4, que compreende o resultado ou que benefício para a corporação é trazido pela capacitação. Esse último nível corresponde a avaliar o impacto da capacitação no negócio, um dos desafios mais importantes para os encarregados da educação corporativa. Para o autor, o número de variáveis e fatores que influem pode dificultar a avaliação do impacto direto da capacitação sobre o negócio. Isso se aplica tanto no que se refere à capacitação presencial como em relação ao e-learning. Contudo, dependendo do tipo de curso, algumas variáveis podem ser medidas, como mudança no nível de vendas, rentabilidade, redução de chamadas para suporte técnico ou redução de tempo para realizar transações, dentre outras.

Ainda, Tarapanoff (2006) observa que Strother acrescenta o nível 5, que se refere ao retorno do investimento e no qual se realiza um estudo custo-benefício. Nesse sentido, menciona que a informação obtida do nível de resultados se converte em valores monetários a serem comparados com os custos do programa. Estudos sobre esse nível indicam retorno positivo para as organizações que implementam o e-learning, ainda que baseado em grande parte na redução de custos.

O que se observa, dessas considerações, é que avaliar a efetividade de um programa de capacitação e-learning é importante na educação corporativa, porque permite analisar o alcance do programa, os benefícios e as melhorias que podem ser realizadas. Nesse sentido, a educação corporativa através de programas e-learning se mostra efetiva, de custo acessível, conveniente e indicada como mais uma estratégia na disseminação do conhecimento, na qual se apresentam benefícios para o trabalhador, a empresa e os clientes atendidos por ela.

3.3 Atuando na área de T&D

Como vimos, o ambiente corporativo é um espaço em que o trabalho pedagógico está intrinsicamente inserido, sendo então mais uma possibilidade de atuação do Pedagogo, auxiliando na área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), tendo uma atuação importante neste setor, na aprendizagem individual e organizacional.

De acordo com Trevisan e Lameira (2003), este profissional desenvolve a qualidade social e humana das pessoas no ambiente corporativo, sendo o seu trabalho voltado para o desenvolvimento dos indivíduos como um todo, e a empresa como um espaço de aprendizagem permanente, de crescimento profissional para conquistar a cidadania plena.

Essa atuação, portanto, se faz através de uma equipe interdisciplinar, na qual o aporte do pedagogo vem em síntese com outros profissionais, que podem ser psicólogos, assistentes sociais, psicopedagogos, etc. A interdisciplinaridade é oportunidade de esclarecimento, diferenciação e complementação de papéis. Desta forma, a análise por parte de uma equipe interdisciplinar traz um processo rico e mais completo.

De acordo com Urt e Lindquist (2004):

O pedagogo começou a ser chamado para atuar na empresa no final da década de sessenta, início de setenta. Os princípios de racionalidade, eficiência e produtividade foram transportados da economia para a educação, de modo conciliatório com a política desenvolvimentista. A concepção de educação que predominava trazia consigo a ideologia desenvolvimentista, fundamentada nas teorias do Capital Humano, muito presente no cenário nacional, respaldando políticas e ações que visavam o aperfeiçoamento do sistema industrial e econômico capitalista. Na década de 70, observou-se uma crescente automação do processo de trabalho, de novas tecnologias. No entanto, a classe trabalhadora se encontrava totalmente despreparada para o estágio de desenvolvimento industrial. O mercado de trabalho passou, então, a reclamar a profissionalização dos trabalhadores para acompanhar as mudanças que estavam ocorrendo no mundo do trabalho, decorrentes de transformações tecnológicas. A escola encontrava-se despreparada para oferecer contribuições na profissionalização dos trabalhadores para que atendessem as perspectivas de desenvolvimento industrial. Sendo assim, buscaram-se outros mecanismos situados fora da escola formal para formar o trabalhador viável àquele momento. A formação profissional passou a ter seu âmbito cada vez mais definido no local de trabalho ou através de treinamentos intensivos, coordenados por instituições ou pela própria empresa. Urt e Lindquist (2004, s/n apud JUNQUEIRA; TAVARES, 2009, p. 58/59)

No papel de colaborador de uma equipe interdisciplinar, o Pedagogo será o agente capaz de estimular o desenvolvimento e a formação dos colaboradores através de ações pedagógicas, cabendo a si, a promoção da educação no ambiente corporativo.

CONCLUSÃO

A Pedagogia, em seu aspecto geral, acredita na necessidade do Pedagogo em todas as instâncias em que exista a relação intencional entre o ensino e aprendizagem. A principal conclusão a que remete o presente estudo é que o desenvolvimento do trabalho do Pedagogo dentro das organizações é de planejar, organizar e programar ações que garantam a aprendizagem, visando uma relação entre a formação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das pessoas, tornando sujeitos capazes de refletir suas ações. Com isso, o Pedagogo assume um papel importante frente aos desafios organizacionais, tendo em vista que é ele quem traçará estratégias para que as empresas possam crescer intrinsicamente com seus trabalhadores. É nesse contexto que o Pedagogo desenvolve Programas de Treinamentos e Desenvolvimentos, gera conhecimento, dissemina o desenvolvimento contínuo e até mesmo atua de forma operante em grandes projetos educacionais como na elaboração e gestão de Universidades Corporativas.

Através de uma colaboração interdisciplinar é possível desenvolver os trabalhadores para grandes desafios, tendo como meta principal o seu desenvolvimento humano que, conseqüentemente, gerará um aumento de produtividade e lucratividade para as organizações, o que é positivo para os dois lados. Surge então um grande desafio aos Pedagogos: desenvolver o trabalho pedagógico no ambiente corporativo com o objetivo na humanização do trabalho, tanto no desenvolvimento pessoal quanto profissional do sujeito.

No âmbito organizacional, proporciona, dentre outras ações, que a gestão de pessoas se especialize para o reconhecimento e a conscientização do valor de cada um de seus trabalhadores para o sucesso da organização, percebendo o valor do diálogo, da participação e da qualificação no alcance de maior qualidade dos processos produtivos, que não depende, fundamentalmente, de meios materiais ou de estruturas físicas, mas, sobretudo, da ação e do comprometimento da empresa para com essa visão.

Também se ressalta a importância da atuação do Pedagogo, no âmbito da educação corporativa, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de competências para melhorar habilidades pessoais e interpessoais, para o desenvolvimento, nos funcionários, de uma imagem positiva de si mesmos, da

autoconfiança, da capacidade de trabalhar individualmente e em equipe, de liderança situacional, de resolução de conflitos e negociação.

Em relação às práticas pedagógicas empresariais, conclui-se, o trabalho do Pedagogo não basta observar os conhecimentos intrínsecos da empresa, mas as necessidades de desenvolvimento referentes ao comportamento e às competências técnicas também devem ser corretamente abordadas, bem como as possibilidades de desenvolvimento de aspectos como a criatividade e a capacidade de inovação dos indivíduos.

Portanto, retomando toda a trajetória da pesquisa e baseando-se nos documentos analisados, constatamos uma nova demanda para o profissional Pedagogo. Atualmente, há um crescimento significativo de sua inserção em espaços não escolares, especificamente em empresas, seria importante se as Instituições de Ensino, mesmo aquelas com forte ênfase na formação para a docência, considerassem de maneira mais ampla e significativa a formação do Pedagogo, contemplando a discussão de sua atuação em espaços não escolares, a fim de oportunizar os alunos, oferecendo-lhes uma base profissional, mesmo que ainda pequena, da atuação para além dos muros da escola.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, D. C. **O currículo de pedagogia da UFRJ: com a palavra, os alunos**, Rio de Janeiro, 2013, 59 pag. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

AGUIAR, Maria Ângela, BRZEZINSKI, Iria. **Diretrizes curriculares do curso de pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação profissional da educação**. Educação e Sociedade, v. 27, n. 96, Campinas, 2006.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação?** São Paulo, SP: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos).

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. CNE/CP 1/2006. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia**. Disponível em portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Último acesso em 26 de agosto de 2017.

_____. **Lei nº. 1190 de 04 de abril de 1939**. Organiza a Faculdade Nacional de Filosofia. Disponível em www.senado.gov.br. Último acesso em 10 de julho de 2017.

_____. **Lei nº. 4024 de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm. Último acesso em 19 de agosto de 2017.

_____. **Lei nº. 5.540 de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Último acesso em 26 de agosto de 2017.

BRASI-MEC-CFE. **Parecer nº. 349/72**. Documento, n. 137, abril de 1972.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Último acesso em: 6 de julho de 2017.

_____. **Lei nº. 5.692/71, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm. Último acesso 5 de março de 2017.

EBOLI, Marisa. **Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa et al. Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

_____. **Fundamentos e evolução da educação corporativa.** In: EBOLI, Marisa et al. Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 140-161.

_____. **Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo, Schmukler Editores Ltda., 1999.

_____. **Educação corporativa aumenta a competitividade das empresas.** Disponível na página eletrônica <http://www.fea.usp.br/fea/noticias/painel-educacao-corporativa-aumenta-competitividade-das-empresas>. Último acesso em 26 de agosto de 2017.

FONSECA, Marília Saldanha da. **A pedagogia na empresa: sua origem, seus caminhos.** Revista Científica Universidade Barra Mansa – UBM, n.17, p.57, jul.2007

FURLAN, C. M. A. **História do Curso de Pedagogia no Brasil: 1939-2005.** Anais do VIII do Congresso Nacional de Educação – EDUCERE: Paraná, 2008.

GONÇALVES, Dilene. **Capital Intelectual: considerações sobre a sua valorização.** Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, n. 4, a. 8, Coimbra, jun./2013, p. 182-188.

GRECO, Myrian Gloria. **Pedagogia Empresarial: o pedagogo empresarial.** Rio de Janeiro, 2005.

GUTIERREZ, Luiz Homero. **Recursos Humanos: uma releitura contextualiza.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo: EAESP/FGV, v. 45, n. 2, p. 65-76, mar./abr., 2009

JUNQUEIRA, Eliana; TAVARES, Helenice. **Pedagogia empresarial: uma função técnica ou ideológica?** Revista da Católica, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 57-69, 2009.

LIBÂNEO, J.C. **Formação de professores e nova qualidade educacional.** Revista Educativa, Goiânia, v.3, jan.dez./2000, p. 43-70.

_____. **Diretrizes curriculares da Pedagogia – um adeus à pedagogia e aos pedagogos?** In: MONTEIRO, Aída et al. (Orgs.). Novas subjetividades, currículo, docência e questões pedagógicas na perspectiva da inclusão social. Recife: Anais do ENDIPE, p.213-242, 2003.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; PIMENTA, S. G. **Formação de profissionais da educação: Visão crítica e perspectiva de mudança.** In: Educação & Sociedade, ano XX, nº 68, pp. 239-277, Dezembro/1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

NEVES, José Gonçalves das; GARRIDO, Margarida; SIMÕES, Eduardo. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática.** 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

NOBRE, S. **Matéria veiculada em 10 de julho de 2007.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-pedagogo-empresarial-atuando-em-espacos-nao-escolares/14164/>. Último acesso em 21 de agosto de 2017.

NÓVOA, Antônio (org.). **Os professores e sua formação**. Portugal, Dom Quixote:1995.

PULAKOS, Elaine D. **Gestão de Desempenho: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2014.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação da pedagogia na empresa**; 5ª ed. Rio de Janeiro: Wak Editora 2008.

_____. **Temas atuais em Pedagogia Empresarial: aprender para ser competitivo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. 29 ed. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 2013.

TARAPANOFF, Kira. **Educação Corporativa**. Curitiba: Anais do I Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 2006.

TREVISAN, N. V.; LAMEIRA, L. J. C. R. **Formação do educador para pedagogia nas empresas**. Revista do Centro de Educação UFSM, nº 21, Santa Maria: Editora UFSM, 2003 In: NASCIMENTO, Claudia T. **A psicopedagogia e a aprendizagem organizacional: a importância da gestão do conhecimento na administração de recursos humanos**. Disponível em <http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=1027>. Último acesso em 17 de julho de 2017.

URT, S.C., LINDQUIST, R.N.M. **O Pedagogo na Empresa: Um Novo Personagem nas Novas Formas de Sociabilidade do Trabalho**. ANDEP SUL, 2004, Curitiba – PR Editora da PUC/PR, 2004.v.1

VIEDMA-MARTÍ, José. Un Nuevo Paradigma Emergente de Capital Intelectual. XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica “**Novos desafios na gestão: Inovação ou Renovação?**”. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2012.